

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

**Bruna Maria Garbelini Mendes**

**Orçamento como ferramenta de tomada de decisão em uma  
empresa madeireira.**

**Curitiba - PR**

**2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

**Bruna Maria Garbelini Mendes**

**Orçamento como ferramenta de tomada de decisão em uma  
empresa madeireira.**

Trabalho apresentado ao curso de Especialização  
em Controladoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível  
de Especialização, da Universidade Federal do  
Paraná, como pré-requisito para a obtenção do  
Título de Especialista.

**Luiz Rogério Farias**

**Orientador**

**Curitiba - PR**

**2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso

**ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA MADEIREIRA**

elaborado por Bruna Maria Garbelini Mendes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* Especialização em Controladoria, Nível de Especialização, da Universidade Federal do Paraná.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de Junho de 2017

---

Jackson Ciro Sandrini

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Luiz Rogério Farias

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Bruna Maria Garbelini Mendes, abaixo assinada, do curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná, realizado nas dependências da instituição, no período de 02/2016 a 06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ORÇAMENTO COMO BASE DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA MADEIREIRA é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Junho de 2017

Bruna Maria Garbelini Mendes

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe, meu marido, minha família e meus amigos, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família pelo auxílio e apoio em todos os momentos.

Ao meu marido Ian Guimarães, pelo apoio, colaboração e companheirismo.

Ao professor Luiz Rogério Farias pela orientação, confiança, apoio e incentivo durante o decorrer deste trabalho.

Ao professor Jackson Ciro Sandrini pela compreensão.

À Universidade Federal do Paraná pelo aprendizado ao longo do curso.

## RESUMO

O processo orçamentário é extremamente importante para a tomada de decisão das empresas uma vez que permite que os gestores tenham uma visão abrangente da situação da companhia, podendo prever receitas, custos e despesas, tornando-se uma ferramenta de extrema importância para manter seu objetivo.

Em um mundo de alta competitividade, manter-se alinhado com os objetivos de EBITDA e receita são fundamentais para a manutenção da empresa e sua colocação e estabilidade no mercado. Empresas com boa gestão possuem uma gestão orçamentária eficiente e atuante no que diz respeito às tomadas de decisões, sendo que essas últimas se tornam muito mais rentáveis e acertadas quando alinhadas com a gestão orçamentária que reflete a situação real da companhia, permitindo assim à alta administração obter mais clareza nos rumos a dar para a empresa.

Todos os benefícios da gestão orçamentária eficiente podem ser facilmente vistos em momentos de crise em que a demanda cai e só as companhias bem geridas e sólidas conseguem permanecer em suas colocações, sem que haja muitos prejuízos.

A boa gestão orçamentária não só oferece subsídios para a empresa manter-se estável e em linha com a estratégia, como também ajuda a minimizar os riscos aos quais a empresa está exposta interna e externamente. Internamente, devido ao fato de que cada área deve apresentar um orçamento, alinhando-se aos objetivos gerais da empresa e investindo em fatores importantes como treinamento e retenção de talentos, que só têm a contribuir com o desenvolvimento da companhia. Externamente, pois a concorrência nos dias de hoje se mostra forte e o mercado, principalmente brasileiro, vive épocas de baixas e altas, assim a empresa pode estar preparada para as situações impostas pelos fatores externos.

Neste trabalho iremos apresentar como uma empresa utiliza o orçamento como base para sua tomada de decisões e como o orçamento e sua gestão se fazem importantes.

**Palavras Chave:** Gestão, Orçamento, Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

The budgeting process is extremely important for corporate decision-making since it allows managers to have a comprehensive view of the company's situation, and can foresee revenues, costs and expenses, making it a very important tool for maintaining its goal.

In a world of high competitiveness, staying in line with EBITDA goals and revenue are key to maintaining the company and its placement and stability in the market. Well-managed companies have efficient and active budget management in decision-making, and later become much more profitable and accurate when aligned with budget management that reflects the company's actual situation, thus allowing top management more clarity in the direction of the company.

All the benefits of efficient budget management can be easily seen in times of crisis when demand falls and only well-managed and solid companies can remain in their positions without undue hardship.

Good budget management not only provides subsidies for the company to remain stable and in line with the strategy, but also helps to minimize the risks to which the company is exposed internally and externally. Internally, due to the fact that each area must present a budget, aligning itself with the general objectives of the company and investing in important factors such as training and talent retention, which only contributes to the company's development. Externally, because the competition these days is strong and the market, mainly Brazilian, lives times of lows and highs, so the company can be prepared for the situations imposed by external factors.

In this work we will present how a company uses the budget as a basis for its decision making and how the budget and its management become important.

**Key Words:** Management, Budget, Decision Making.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento..... 18

Figura 2- Etapas do Planejamento Estratégico ..... 19

Figura 3 Evolução dos Processos Orçamentários..... 21

Figura 4 Fluxograma do Processo Orçamentário ..... 40

Figura 5 Processo Orçamentário ..... 41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Definição das áreas da Administração Financeira.....	15
Tabela 2 Disfunções e soluções para a abordagem tradicional do processo orçamentário.....	25
Tabela 3 Problemas do Orçamento Base Zero .....	28
Tabela 4 Comparação dos Processos Orçamentários .....	30

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL .....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. O ORÇAMENTO .....	14
2.1 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.3 MODELOS E PESQUISAS ORÇAMENTÁRIAS .....	20
2.3.1 ORÇAMENTO DE CAPITAL .....	22
2.3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	22
2.3.3 ORÇAMENTO CONTÍNUO .....	26
2.3.4 ORÇAMENTO BASE ZERO.....	26
2.3.5 ORÇAMENTO FLEXÍVEL .....	28
2.3.6 BEYOND BUDGETING.....	29
2.3.7 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS .....	29
2.4 O PAPEL DA CONTROLADORIA.....	30
3 METODOLOGIA .....	32
3.1 DEFINIÇÃO DE ESTUDO DE CASO.....	32
3.2 JUSTIFICATIVA .....	32
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	33
4 PESQUISA .....	34
4.1 A INDÚSTRIA MADEIREIRA .....	35
4.2 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	36
4.3 MONITORAMENTO.....	41
4.4 RESULTADO.....	43
5 CONCLUSÃO .....	48
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

“Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11 *apud* CREMONEZZI et al., 2010, p. 3). As empresas estão cada vez mais comprometidas no intuito de realizar orçamentos condizentes com suas. “Atualmente, o planejamento nas empresas é uma ferramenta de gestão, que além de necessária para tomada de decisão, evita o mau uso dos recursos, resultando na observação da relevância do orçamento empresarial na otimização dos resultados” (CREMONEZZI et al., 2010, p. 1 *apud* Lunkes 2000)

De acordo com CREMONEZZI et al. (2010, p. 2) *apud* Lunkes (2000), “em um cenário de restrição generalizada de recursos, a definição prévia de despesas e investimentos evita dispêndios desordenados e sem critérios, assegurando, assim, o emprego mais eficiente desses recursos”. Assim, em um momento de instabilidade econômica e política, apenas as empresas sólidas e bem preparadas conseguem não sofrer tanto ao ponto de quebrarem. O orçamento é base para a tomada de decisão, em função da situação em que a empresa está passando, o orçamento bem realizado auxilia as áreas que precisam ser poupadas ou as quantidades que precisam ser modificadas afim de passar pelos momentos de crise. Dessa maneira, LOPES e BLASCHEK (2005, p. 1) afirmam que “o processo orçamentário é o elemento principal do controle gerencial na maior parte das organizações, possuam elas fins lucrativos ou não”.

O orçamento pode ser modificado ao longo do ano para que se adapte ao momento da empresa.

Na dinâmica da atividade diária, muitas coisas acontecerão que podem não ter sido previstas no momento da preparação orçamentária. [...] e, mesmo que um objetivo seja atingido – o lucro, por exemplo – é quase inevitável que não seja atingido exatamente da mesma forma que foi planejada e incorporada nos orçamentos. Alguns departamentos respeitarão seus orçamentos, outros os excederão e ainda outros poderão sair totalmente deles. (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 35 *apud* CREMONEZZI et al., 2010, p. 4).

Desse modo, somente um orçamento bem realizado e planejado é capaz de ser bem-sucedido para os objetivos da empresa.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo orçamentário de uma empresa madeireira localizada no estado do Paraná como base de tomada de decisão.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar através de pesquisa bibliográfica os conceitos de gestão orçamentária e tomada de decisão.
- Verificar como a empresa utiliza o orçamento como tomada de decisão.
- Analisar o impacto da gestão da gestão orçamentária na indústria em questão, comparando com as boas práticas da literatura.

## **2. O ORÇAMENTO**

No presente capítulo apresentam-se os pontos relevantes para o processo orçamentário nas empresas, as definições e modelos utilizados.

### **2.1 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Há muitas definições e modelos utilizados como orçamentos nas empresas, todos exigem planejamento e gestão precisos. ZAMBONI (2010, p. 14) define o planejamento e controle como “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, execução e controle”.

O processo orçamentário exige comprometimento por parte dos responsáveis envolvidos, para que tenha acuracidade e que o orçamento possa corresponder à realidade para que, se necessário for mudar algum item, a mudança não seja drástica. Além disso, não basta que o orçamento seja apenas realizado, é necessário que seja acompanhado, que tenha controle gerencial, afim de identificar se as decisões tomadas durante o processo foram cumpridas, que por consequência, levam à novas decisões, como afirma NASCIMENTO (2006, p. 3) *apud* ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002, p.34).

Todo processo orçamentário necessita de dados, principalmente dados contábeis. Um sistema de informação completo que possibilite um planejamento com veracidade, dados confiáveis que correspondem à realidade. Um sistema de informação completo é aquele capaz de armazenar, executar operações e controlar os dados para os propósitos administrativos. Estas informações são essenciais para a tomada de decisões gerenciais. “O orçamento é um instrumento fundamental para a empresa, independente de seu porte e ramo de atividade, pois é um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, conduzindo a empresa aos seus objetivos. Quando uma empresa opta por elaborar um orçamento, além do levantamento dos dados e agrupamento dos mesmos, é necessário um acompanhamento mensal das variações dos orçamentos” (CREMONEZZI et al., 2010, p. 2).

É importante ressaltar que a empresa como um todo depende da administração financeira, para que, em resumo, à grosso modo, assim possa obter estoque para produzir e vender os produtos, gerando receita para cumprir com os passivos. “A administração financeira responde por três incumbências principais: obter lucros, investir em ativos e administrar o caixa” (PARSLOE e WRIGTH, 2001, p.24). Cada área da empresa tem seu orçamento definido, com a administração financeira não é diferente, a tabela abaixo mostra as definições das três incumbências anteriormente mencionadas:

<b>Meta Financeira</b>	<b>Denominações Orçamentárias Usuais</b>	<b>Itens Cobertos</b>
A realização dos lucros	Orçamento de Operações	Receitas recebidas e custos de receita – variáveis e fixos
A obtenção de uma base adequada de ativos	Orçamento de Capital	Compra e venda de ativos fixos (também conhecidos como ativos de capital)
A obtenção de saldos de caixa PERMANENTEMENTE adequados	Orçamento de Caixa	Todos os pagamentos em dinheiro (fluxos) que entram e saem da empresa

*Tabela 1- Definição das áreas da Administração Financeira*  
*Fonte: PARSLOE, Eric e WRIGTH, Raymond, O Orçamento, 2001, p.24*

O orçamento abrange a empresa como um todo, embora cada área tenha o seu próprio orçamento, e coincide com o ano contábil seguido pela empresa. Além disso, o orçamento deve estar de acordo com a visão e os valores da companhia, uma vez que é ferramenta imprescindível para alcançar os resultados almejados e descritos em ambos itens mencionados anteriormente.

A preparação dos orçamentos exige um período de preparo e a administração de conflitos, pois muitas vezes para que se modifique um orçamento de uma determinada área, pode significar necessariamente ter que modificar o orçamento de outra área, podendo agradar ou não os gestores envolvidos. Por isso, ao final do processo, os

orçamentos precisam estar entrosados, para que o orçamento geral saia do papel de maneira real e alcançável.

“Elaborado corretamente, o orçamento é uma parte vital de todo o funcionamento e desenvolvimento de uma empresa” (PARSLOE e WRIGTH, 2001, p.24). Por isso é necessário que os departamentos tenham controle sobre seus orçamentos, para que tenham discernimento para saber se poderão atingir os objetivos propostos.

Ainda de acordo com PARSLOE e WRIGTH (2001, p.27, 28 e 29), o orçamento operacional envolve todas as áreas da empresa que estão diretamente ligadas ao produto, cuja venda gera lucro. É necessário que a produção esteja envolvida, o marketing, a logística, todas as áreas ligadas ao objetivo final. Para tanto, é necessário verificar o mercado, a concorrência, os gostos e as necessidades do cliente. Para o orçamento de capital há três questões que preocupam as empresas, uma é o efeito sobre o fluxo de caixa, já que a aquisição de ativos geralmente envolve grandes saídas de caixa, a segunda é a diminuição da taxa de retorno dos investimentos, exceto se os lucros obtiverem rápido aumento, igualando ao aumento do ativo total, e a última é o aumento dos custos fixos, onerando e dificultando a administração de custos. Por isso o controle do orçamento de capital deve ser rigoroso e muito bem analisado. Já o orçamento de caixa, se faz não menos importante que os outros dois, pois é vital para o funcionamento da empresa, do seu dia-a-dia, mesmo para o crescimento saudável da empresa.

Após a elaboração do orçamento é necessário que o mesmo seja monitorado e controlado ao longo do ano contábil, afim de garantir que os objetivos traçados sejam alcançados, já que “um orçamento é meramente uma previsão das implicações financeiras das metas gerais de negócios da empresa” (PARSLOE e WRIGTH, 2001, p.35). Nem sempre o planejado, orçado sai o ano todo como deveria, há muitos fatores que podem interferir no que está sendo realizado *versus* o que foi planejado. Dentre os fatores estão o governo, com novas taxas, impostos e medidas que podem afetar diretamente o negócio; o mercado com novos produtos e necessidades; e a economia que é afetada diretamente por vários acontecimentos nacionais e internacionais e podem inclusive levar a uma recessão. Por isso a importância do controle e da veracidade das informações do orçamento.

Não há um modelo ideal de orçamento ou um padrão, o que há é a extrema importância de o orçamento estar diretamente relacionado com o plano de negócios, a



visão e os valores da empresa, e o constante controle e monitoramento para garantir que o orçamento está sendo realizado. Em alguns casos, o monitoramento pode mostrar itens que não estavam planejados ou ocorreram diferentemente do que se esperava, assim é necessário que os responsáveis tomem medidas corretivas afim de não danificar o orçamento final.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Principalmente nos dias atuais, a empresa que tem um bom planejamento é uma empresa preparada para os vários acontecimentos que podem atuar sobre os resultados almejados. Para SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., (2013, p. 648 e 649) *apud* HORNGREN, FOSTER e DATAR (2000, p.3) planejamento é definido como “a escolha de metas, a previsão de resultados sobre vários caminhos de obtenção dessas metas e, por conseguinte, a decisão de como atingir as metas desejadas”. Porém é importante lembrar que “o planejamento deve ser visto como um processo contínuo que levará os gestores a indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem e onde. Esses questionamentos vão promover o estabelecimento de forma para se atingir os objetivos empresariais” (CASTANHEIRA, 2008, p. 29). Portanto, destaca-se aqui a importância de enxergar, mais uma vez, que o planejamento é essencial para a continuação da empresa, mas mais ainda, o seu acompanhamento é vital para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Ao definir o planejamento estratégico, FISCHMANN e ALMEIDA (1991, p.25) relatam que o “planejamento estratégico é uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão”. Esta definição combinada com a de MACHADO, KUENEL (2009, p. 41) *apud* OLIVEIRA (2003, p.35) “o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Que também admite que “é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa e para cada departamento dentro dela”

LAVARDA e PEREIRA (2011, p. 42) *apud* OLIVEIRA (2007, p.73). Nos revela que acima de qualquer modelo seguido pela empresa, é importante a interação com os fatores externos, que afetam diretamente os objetivos almejados, conhecer os seus pontos fortes e fracos torna a empresa mais competitiva e mais bem preparada para eventuais adversidades.

Vê-se então que o planejamento estratégico impacta diretamente no orçamento empresarial, ambos precisam estar alinhados para o alcance de bons resultados. O orçamento torna-se então uma ferramenta que auxilia no cumprimento dos objetivos traçados na fase do planejamento.

É importante ter em mente que o planejamento pode ser dividido em três classificações, de acordo com MACHADO e KUENEL (2009, p. 4) *apud* OLIVEIRA (2006), que são estratégico, tático e operacional. No âmbito do planejamento estratégico são definidos os objetivos da empresa, tanto de longo, quanto de curto prazos, e as estratégias para alcança-los. Para o planejamento tático, os objetivos de curto prazo são vistos e as ações para realiza-los, encontra-se aqui o orçamento empresarial, de caráter mais quantitativo no período de um ano. E por último e não menos importante, o planejamento operacional define-se como a documentação das ações para que a empresa alcance os objetivos.

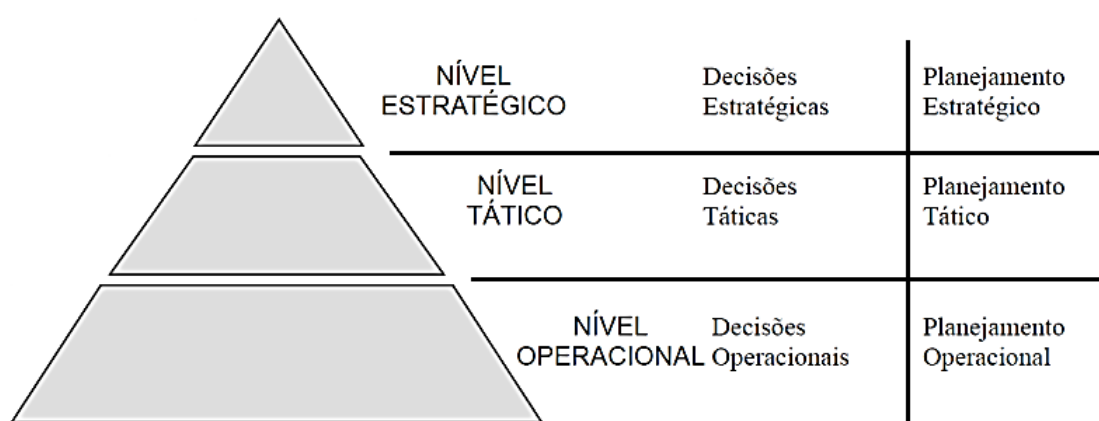


Figura 1- Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, D. P. R. de Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. Ed. Atlas, 2005, p. 45

Para Kotler, o planejamento estratégico deve seguir as seguintes etapas:

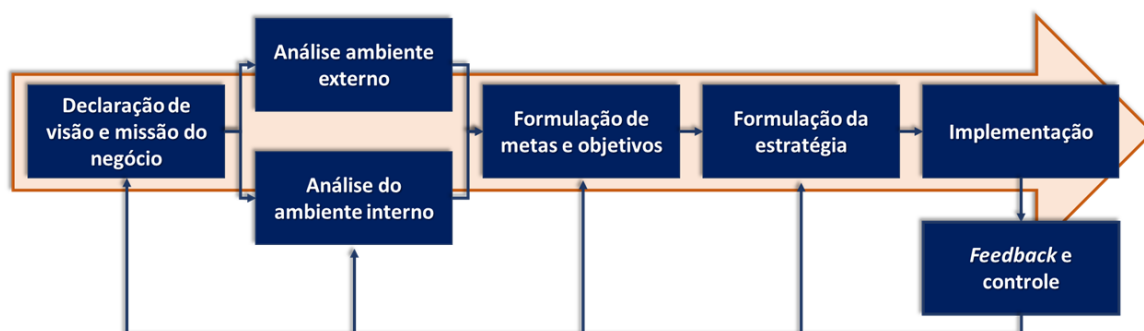


Figura 2- Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Ed. Prentice Hall, 2000, p. 98

É diante desta figura que se vê o que vem sendo falado anteriormente, o planejamento estratégico precisa estar alinhado com a missão e a visão do negócio, e assim, por consequência, o orçamento estará em linha com os itens citados.

A empresa precisa ter definidas a missão, visão e os valores para que todos os envolvidos entendam facilmente o que se espera alcançar para a companhia e baseado em quais valores se espera que os resultados sejam alcançados.

Mais uma vez se faz necessário o monitoramento. Para que o planejamento estratégico esteja constantemente em linha com a missão, visão e valores da empresa, e por consequência também o orçamento, é preciso acompanhar periodicamente através dos controles e feedbacks, como no processo acima demonstrado por Kotler, para que os responsáveis possam enxergar possíveis desvios, antecipar situações-problema ou modificar itens necessários para que o planejamento volte a estar alinhados com o que a empresa espera.

Controles efetivos de monitoramento do planejamento e orçamento devem estar localizados em todas as áreas da empresa, pois cada uma é parte responsável e executa ações que estão diretamente ligadas ao planejamento. Para isso, embora algumas vezes burocráticos, os controles bem implementados têm a função de garantir que as atividades estejam sendo executadas da maneira correta e conforme o planejado. Um exemplo de controle simples que evita problemas e desvios do orçamento e planejamento é a hierarquia na aprovação em um setor de compras. Cargos mais baixos na cadeia

hierárquica têm limites mais baixos para compras, enquanto que conforme os cargos aumentam na cadeia hierárquica, aumentam também as responsabilidades e o valor de aprovação de compras. Assim, um gerente que pode aprovar valores maiores, tem melhores condições de saber se aquela compra está dentro do orçamento e planejamento no ano, ao mesmo tempo que um diretor que necessite aprovar algo, também tem essa visão e ainda pode decidir se é necessária ou não a aquisição do item, se irá sair do planejamento e o que fazer para continuar dentro do orçado para o ano.

Assim, o orçamento está alinhado com o planejamento estratégico da empresa e ambos precisam ser controlados e monitorados, além da necessidade de estarem alinhados com a missão, visão e os valores da companhia. É importante acrescentar que muitos autores inclusive defendem que os orçamentos podem apresentar problemas e ser falhos caso não estejam sendo utilizados de maneira correta ou caso os processos orçamentários sejam falhos, dessa maneira, a empresa precisa obter todo o suporte para fazer com que o orçamento e o planejamento funcionem e atinjam os resultados almejados.

### **2.3 MODELOS E PESQUISAS ORÇAMENTÁRIAS**

Muito se tem discutido sobre orçamentos ao longo dos anos, uma vez que entre as empresas foi se enxergando cada vez mais a importância dos mesmos para se obter melhorias e realizar os objetivos da empresa. Assim, várias pesquisas e estudos foram realizados afim de se obter o entendimento da melhor maneira de se realizar um orçamento para a empresa, e por consequência muitos modelos orçamentários surgiram destes estudos. Este capítulo tem por objetivo explicar os estudos e orçamentos mais utilizados entre as empresas.

Na página seguinte é possível enxergar a evolução nos estudos e modelos orçamentários ao longo dos anos.

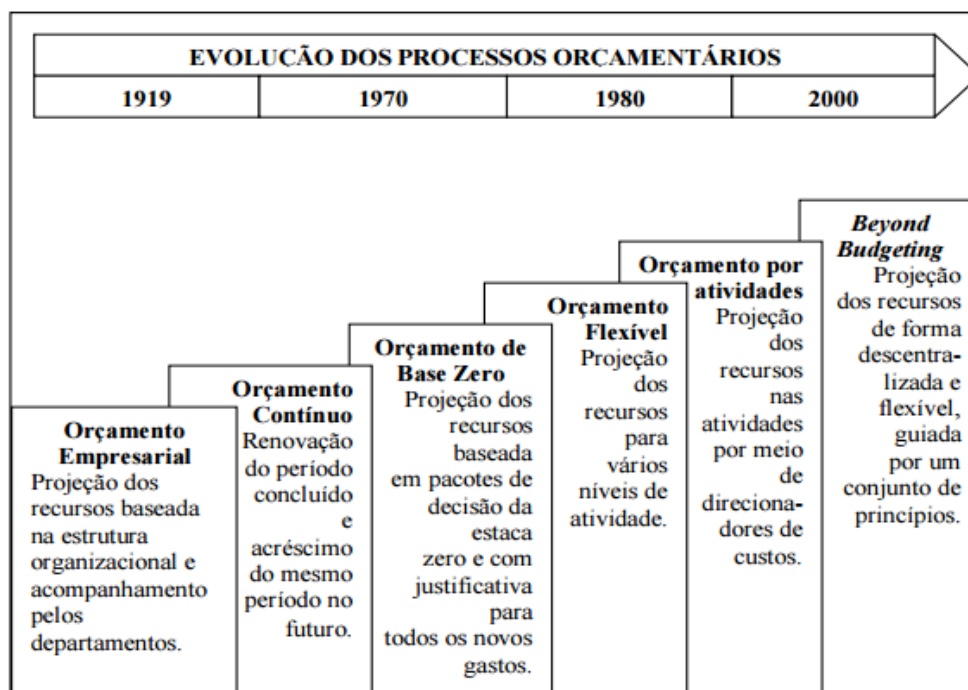


Figura 3 Evolução dos Processos Orçamentários

Fonte: FRANGIOTTI (Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor, p. 21) apud LUNKES (2009, p. 39)

Em uma pesquisa realizada por SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V. publicada com o título “Orçamento: Análise das Publicações nas Revistas de Contabilidade do Brasil” e publicada na íntegra na RACE, UNOESC, v.12, n.2, p. 641-676, jul./dez., 20013, os autores realizam uma análise de uma amostra de publicações sobre orçamento entre os anos de 1998 a 2011 onde podemos observar que, através dos estudos realizados, as principais práticas defendem a divisão do orçamento em três partes. A primeira refere-se ao planejamento orçamentário, onde “Se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período vindouro” (SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., p. 647). A segunda parte do orçamento refere-se à execução “Contribui para assegurar a eficácia da organização e o comando que vai possibilitar a difusão dos planos” (SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., p. 648). A última parte refere-se ao controle é definida pelos autores como “Uma função do processo de gestão que, mediante a comparação com as medidas previamente estabelecidas, procura avaliar a atuação e o desempenho dos centros de responsabilidade, com a finalidade de identificar as causas dos desvios, de forma que possam corrigir ou reforçar este desempenho ou retroalimentar as demais funções do processo de gestão, para

assegurar que os resultados esperados sejam atingidos” (SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., p. 648 e 649 *apud* LUNKES, 2007). O estudo aqui citado revela que há uma tendência em publicações sobre planejamento do orçamento, fase em que se faz necessário maior esforço por parte de todos os responsáveis para que seja real e que o orçamento em si tenha êxito.

### **2.3.1 ORÇAMENTO DE CAPITAL**

O Orçamento de Capital “é o processo de tomar decisões de planejamento de longo prazo para os investimentos” (SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., p. 648 e 649 *apud* HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). O orçamento de capital é um orçamento que deve ser realizado pelas empresas afim de planejar os investimentos em ativos para que se obtenha retorno no longo prazo, envolvendo lucratividade e rentabilidade, de acordo com as necessidades da empresa. “A criação de um orçamento de capital tem ainda relação com a capacidade de expansão da entidade, bem como com o grau de solidez de seus projetos de médio e longo alcance. Para avaliar a viabilidade de um projeto é necessário justificar o sacrifício, financeiro, material ou qualquer outro recurso que ele demandará. Nesse caso, o problema na elaboração do orçamento em relação a projetos de investimentos reside na escolha entre as várias alternativas disponíveis” (SUAVE, R.; LUNKES, R.J.; ROSA, E. C. G.; e SOARES, S. V., p. 648 e 649 *apud* LUNKES, 2007). Então a empresa precisa ter um orçamento muito bem solidificado para que possa ter um orçamento de capital que faça gerar benefícios ao longo prazo.

### **2.3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

O orçamento empresarial tem como objetivo planejar e realizar a estimativa dos ganhos, despesas e investimentos no curto e longo prazo. Para tanto, o orçamento empresarial pode ser composto de itens como projeção de vendas, despesas variáveis, deduções das vendas, custos de produção, recursos humanos, despesas operacionais e

investimentos. Contudo, o orçamento empresarial pode apresentar limitações, caso não seja realizado adequadamente. FRANGIOTTI (2011, p. 4) *apud* WELSCH (1983) através de seus estudos, pôde identificar limitações no que tange ao orçamento empresarial e propôs ações para que, bem praticadas, a empresa evite falhas no seu processo orçamentário.

DISFUNÇÕES	SOLUÇÕES
Baseados em hipóteses pouco objetivas e sem fundamento.	Os objetivos da empresa e as metas orçamentárias específicas devem representar expectativas realistas. Para isso, eles devem significar um desafio exequível tanto para o administrador individual quanto para a unidade operacional.
Fazem com que as pessoas se sintam desvalorizadas.	A tarefa de elaborar os planos de resultados é responsabilidade dos executivos de linha. É essencial que eles estejam profundamente envolvidos no processo, por meio do fornecimento dos dados básicos para o planejamento em seus respectivos centros de responsabilidade. Embora caiba aos executivos de níveis superiores a decisão final a respeito do plano de resultados, a opinião dos subordinados deve ser ouvida.
Concentram-se na redução de custos e, não, no aumento de valor.	A ênfase principal do planejamento e controle de resultados deve residir num conceito de desempenho, ao contrário de um conceito fiscal que diz respeito apenas a resultados monetários (aplica-se também à próxima disfunção).

<p>Estimulam comportamentos inadequados e o “jogo” com os números (gaming).</p>	<p>Para evitar a tendência em se “cozinhar” o orçamento (ex.: subestimar as vendas, superestimar as despesas ou solicitar mais fundos do que o necessário), uma política importante a ser estimulada é a análise cuidadosa de ambos os tipos de variações, favoráveis e desfavoráveis. A administração deve convencer os níveis inferiores de que dotações adicionais poderão ser aprovadas a qualquer momento, a despeito do orçamento inicialmente elaborado, desde que para isso razões econômicas suficientes sejam apresentadas.</p>
<p>Adicionam pouco valor – orçamento incremental.</p>	<p>A fim de eliminar a tendência de, havendo excesso de recursos, os níveis administrativos inferiores gastarem-nos imprudentemente no final do período orçamentário, os setores da empresa devem ser estimulados a poupar e a devolver os recursos desnecessários, ao mesmo tempo em que lhes deve ser assegurado, tanto em termos de política como de ação, que as dotações futuras não serão adversamente afetadas por essa atitude positiva. As aprovações subsequentes de orçamento devem ser consideradas em função dos programas propostos e das necessidades comprovadas, e não do nível das despesas em períodos precedentes (aplica-se também à disfunção anterior).</p>



Reduzem a capacidade de reação e frequentemente são um obstáculo a mudanças	O uso de flexibilidade na execução de planos deve ser uma política definida para impedir a criação de “camisas-de-força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento. Um programa de planejamento e controle de resultados administrado de maneira habilidosa permite dar mais liberdade de ação a todos os níveis da administração seu enfoque dá ênfase a oportunidades e permite prever exceções, ajustes e necessidades de novos planejamentos, à medida que os acontecimentos se desenrolam.
São elaborados e atualizados com frequência insuficiente.	Na tomada de decisões rotineiras, como também em questões de longo alcance, todos os níveis administrativos devem reexaminar continuamente as perspectivas futuras, planejando e modificando planos prévios no processo de tomada de decisões.

*Tabela 2 Disfunções e soluções para a abordagem tradicional do processo orçamentário*  
*Fonte: FRANGIOTTI (2011, p. 4 e 5)*

Pode-se concluir então que o orçamento empresarial pode apresentar limitações que levam as empresas a escolherem outros modelos orçamentários para que corram menos risco de falhas. Pois através do orçamento empresarial perde-se um pouco do foco na estratégia e tende a não dar tanta importância à gestão das atividades e processos.

### 2.3.3 ORÇAMENTO CONTÍNUO

“O orçamento contínuo ajusta-se conforme a necessidade da organização” (FRANGIOTTI, 2011, p. 22 *apud* LUNKES, 2009). Assim, vê-se que o orçamento contínuo é aquele onde a organização acrescenta um novo ciclo de atividades a cada final de período por ela decidido. O orçamento contínuo deve estar diretamente ligado com os controles dos processos, habilitando os gerentes a agirem de maneira flexível em situações inesperadas. Além disso, está diretamente ligado ao planejamento estratégico.

Possui três vantagens em relação a outros processos orçamentários, que são a opção de orçamento para períodos menores, a flexibilização no que tange à incorporação de novas variáveis e oferece um orçamento final mais preciso (FRANGIOTTI, 2011, p. 22 *apud* LUNKES, 2009).

A escolha pelo orçamento contínuo vai de cada empresa e da análise dos gestores se há estrutura e conhecimento suficiente para que o método seja adotado. Geralmente empresas que possuem processos que exigem mobilidade e rapidez ou produtos com curtos ciclos de vida optam pelo orçamento contínuo, que também dá a opção de ser utilizado junto a outros métodos.

### 2.3.4 ORÇAMENTO BASE ZERO

Muito difundido entre as empresas, o orçamento base zero mostra eficiente para um ambiente econômico de tantas mudanças como o atual. Para se elaborar o orçamento base zero é necessário que cada gestor justifique os recursos orçados, assim obtém-se um planejamento do que se espera com os recursos, alcançando melhores resultados e dando base para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais clareza.

“O Orçamento Base Zero foi concebido no seio de uma organização privada – Texas Instruments – e tinha por objetivo atuar no controle e na avaliação de custos indiretos. O então presidente Jimmy Carter, quando ainda era governador do estado da Geórgia nos EUA, em meados da década de 70 interessou-se pelo método e patrocinou a

sua implementação no setor governamental americano. Ao final da década, eram várias as organizações públicas e empresas privadas que utilizavam o sistema, valorizado e bastante utilizado em função da recessão em que a economia americana começava a enfrentar.” (GONÇALVES e SIDÔ, 2014, p. 1 *apud* JUND, 2008)

O orçamento é chamado de base zero pois a cada período que se inicia, todos os recursos relacionados devem começar do zero, para que cada um seja tratado de maneira única. Os princípios do orçamento são otimizar recursos e reduzir despesas, buscando melhores resultados financeiros. Para que esse modelo funcione é necessária comunicação entre as áreas e obter recursos eficientes e suficientes para que as decisões sejam tomadas de maneira clara e fácil.

“O orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa.” (COSTA *et al* 2007, p. 88 *apud* ATKINSON *et al* 2000, p. 495). Para tal feito, são necessários pacotes de decisões que os gestores devem ser responsáveis por elaborar através da análise de cada recurso orçado. “O OBZ é dividido em “pacotes” de acordo com o seguinte conceito: pacote base zero (PBZ) é um documento que identifica e descreve uma atividade para que o gestor possa avaliá-la e priorizá-la, ou então, decidir aprová-la ou rejeitá-la. Pode ser dividido em variável base zero (VBZ), a menor unidade dos gastos efetuados, e núcleo base zero (NBZ), a junção de várias VBZ” (FRANGIOTTI, 2011, p. 25 *apud* LINKES, 2009). Portanto, com o OBZ é possível priorizar os pacotes mais importantes para a empresa. Alguns autores ainda, em seus estudos, encontraram problemas com tal modelo:

<b>Problemas com a utilização do OBZ</b>
1. Aumento de tempo e esforço.
2. Avaliação das informações de custos.
3. Medição dos benefícios adicionais dos pacotes de decisão.
4. Esforço administrativo de conclusão.
5. Avaliação dos diferentes pacotes de decisão.
6. Ranking de um grande número de pacotes de decisão.
7. Rankings dos pacotes de decisão tornam-se problemas políticos.
8. Mensuração do impacto de não executar uma função.

9. Identificação dos diferentes níveis de esforço.
10. Criação de formulários e procedimentos.
11. Tomada de diferentes decisões.
12. Impossibilidade de acabar com a abordagem tradicional.
13. Identificação de diferentes formas de exercer uma função.
14. Avaliação dos pacotes de decisão existentes e novos.
15. Ameaça dos gestores.

*Tabela 3 Problemas do Orçamento Base Zero*  
*Fonte: Frangiotti (2011, p. 26) apud Lee e Shim (1984, p. 105)*

Assim, podemos concluir que o OBZ pode ser muito bom para a empresa desde que seja muito bem estruturado e entendido pelos gestores para que possa obter resultado, que seja constantemente melhorado e que não traga os problemas anteriormente citados como burocratização e politização.

### **2.3.5 ORÇAMENTO FLEXÍVEL**

Tendo surgido na Alemanha no ano de 1970 por Kilger e Plaut, o orçamento flexível possibilita uma participação maior dos membros da organização, bem como a projeção para várias atividades e não apenas uma, e em cada atividade são comparados os custos incorridos com os necessários.

Para que o orçamento flexível ocorra, é necessário que haja vários orçamentos em diferentes níveis e volumes, mostrando a variação dos custos em sintonia com os níveis de venda e fabricação. “O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa para alguma decisão que seja tomada momentaneamente, pois orçar as atividades pode ajudar os gestores a lidar com as incertezas do ambiente” (FRANGIOTTI, 2011, p. 28), assim, os gestores conseguem monitorar as mudanças e comprar o orçado e o realizado, tornando-se essa diferença menor. “O importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças e se elas foram causadas pela variação do preço ou pela ineficiência da utilização de matérias-primas e mão de obra. ” (FRANGIOTTI, 2011, p. 28)

### 2.3.6 BEYOND BUDGETING

O orçamento beyond budget é uma ferramenta moderna que surgiu com a necessidade das empresas de responder de forma rápida e eficiente às constantes mudanças que sofre, clientes inconstantes e investidores exigentes. Desenvolvido no ano de 1998 por um grupo de mais de 60 empresas, o orçamento visa a descentralização organizacional. “O beyond budget ancora-se em dois pilares. O primeiro refere-se ao desempenho da organização por meio das metas relativas, as recompensas para as equipes, das estratégias flexíveis, da demanda de recursos e das ações internas coordenadas por indicadores de desempenho. O segundo pilar refere-se ao comportamento e está ligado à forma como são estabelecidos os objetivos da empresa e o compartilhamento desses objetivos com os gestores” (FRANGIOTTI, 2011, p. 32 *apud* PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Defendendo uma gestão descentralizada, o beyond budget propicia um ambiente auto gerenciável e cria uma cultura na organização baseada em responsabilidades, diminuindo o risco de os números serem manipulados. Porém, não deixa de ter a necessidade do monitoramento e controle constantes.

### 2.3.7 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS

Na tabela 4 são demonstradas as vantagens e desvantagens dos modelos resumidos nos tópicos citados acima.

	<b>ORÇAMENTO DE CAPITAL</b>	<b>ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>ORÇAMENTO CONTÍNUO</b>
<b>Principal Característica</b>	Investimentos de longo prazo	Valores dos anos anteriores como base	Recursos contínuos, com base em números anteriores
<b>Principais Vantagens</b>	Principalmente nos processos de expansão das empresas	Os recursos servem de base para o atendimento da demanda	Redução dos custos e orçamento mais preciso
<b>Principais Limitações</b>	Baseado em indicadores que podem oferecer limitações	As falhas dos anos anteriores se repetem	As falhas dos anos anteriores se repetem

	<b>ORÇAMENTO BASE ZERO</b>	<b>ORÇAMENTO FLEXÍVEL</b>	<b>BEYOND BUDGET</b>
<b>Principal Característica</b>	Recursos iniciados do zero, sem base histórica	Valores estimados para vários níveis de atividades	Descentralização organizacional
<b>Principais Vantagens</b>	Elimina falhas do passado e foca na redução de gastos	Exige responsabilidades pelas variações	Cultura baseado em responsabilidades e autogerenciamento
<b>Principais Limitações</b>	Burocrático e exige um tempo maior no seu processo	Exige que os responsáveis entendam os custos da companhia	Necessidade de controle devido à maior exposição aos riscos

*Tabela 4 Comparação dos Processos Orçamentários*

## 2.4 O PAPEL DA CONTROLADORIA

Em todos os processos anteriormente citados a Controladoria se faz extremamente presente. Para muitos números que compõem os orçamentos, é responsabilidade da Controladoria gerar e garantir a acuracidade, da mesma forma que para o planejamento estratégico de uma empresa, também se utiliza do conhecimento e dados que a Controladoria é capaz de gerar.

É através da Controladoria que se baseia a gestão econômica, tem a função de administrar com diligência a continuidade da empresa, de forma que assegure o resultado global da mesma. Através da Controladoria que se deve assegurar que são geradas informações verídicas para o processo decisório, colaborando com a administração da empresa na busca da eficácia gerencial.

O profissional da Controladoria deve ser comprometido com o trabalho, gerando informações consistentes e deve ainda estar sempre atualizado com as mudanças e regras que regem os princípios contábeis para que a informação gerada esteja de acordo com o que o mercado exige.

Além disso, os profissionais da área de Controladoria devem estar alinhados com os objetivos da empresa, pois têm conhecimento do que se espera, devem estar alinhados com as regras que regem a empresa e têm a habilidade de analisar os dados gerados e obter uma visão econômica.

“A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia” (FIGUEIREDO, 1995, p. 5 *apud* MOSIMANN, 1993).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo mostra a metodologia utilizada no presente trabalho, como e por que foi utilizada.

#### **3.1 DEFINIÇÃO DE ESTUDO DE CASO**

De acordo com GRASSI (2010), os estudos de caso são estratégias para se saber o “como” e o “por que” em uma pesquisa. Ainda segundo o autor, há pouco controle dos eventos, focando o estudo nos fenômenos que estão inseridos no contexto da vida real, nesse tipo de metodologia.

SCHRAMM (1971) tem por definição estudo de caso como a tentativa de esclarecer uma ou mais decisões, com o objetivo de entender porque elas foram tomadas, como foram implantadas e os resultados obtidos através delas.

EISENHARDT (1989) cita que os estudos de caso podem ser utilizados quando se tem objetivos múltiplos, como explicar a execução de um fenômeno, testar ou gerar uma teoria.

#### **3.2 JUSTIFICATIVA**

A coleta de dados possibilita analisar a prática na indústria estudada em comparação com as bases teóricas, fator que permite uma análise precisa e coesa do proposto no presente trabalho, analisando o processo orçamentário e sua utilização.



### **3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Foi realizada uma entrevista com o gerente da área de Controladoria da empresa em estudo, que é um dos responsáveis pelo orçamento e que tem experiência na área de planejamento estratégico. Através da entrevista, de forma qualitativa, permitiu a análise dos dados.

## 4 PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo madeireiro na cidade de Curitiba, estado do Paraná – Brasil. Com o objetivo de analisar o processo orçamentário realizado na empresa e a utilização do mesmo nas tomadas de decisões.

“Os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa durante um período específico de tempo e funcionam como um instrumento de controle administrativo” (FELTRIN e BUESA, 2013, p. 1 *apud* CATELLI, 2001). Através dos orçamentos as empresas obtêm visão financeira para a tomada de decisão, a partir dos dados gerados através de um sistema de informação, os gestores são capazes de efetuar mudanças e acompanhar os acontecimentos em um ambiente tão dinâmico como o que vivemos.

Através de uma entrevista com o gerente da Controladoria, obtivemos os dados da pesquisa, que busca analisar o processo orçamentário e sua aplicabilidade nas decisões tomadas pela administração, já que “o orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja do plano de contas, seja do plano de departamentalização” (FELTRIN e BUESA, 2013, p. 3 *apud* PADOVEZE, 2005, p.189).

Os orçamentos estimulam a pensar no futuro e o planejamento, mas também estimulam o aprendizado constante e a busca por melhorias em todo o processo.

Através da forma descritiva, a presente pesquisa visa descrever o processo orçamentário na empresa, nesse sentido, descrever vem com significado de relatar. O objetivo do trabalho vem acompanhado de uma pesquisa bibliográfica realizada através de livros, artigos e monografias, para que se consiga embasar demonstrar como o orçamento está sendo realizado, no que está sendo baseado e como está sendo utilizado.

A pesquisa apresentada neste trabalho visa o intuito de demonstrar que as empresas são submetidas a modelos orçamentários que ajudam nas tomadas de decisões e que são, em sua essência, móveis, para que a empresa possa estar preparada para mudanças nos orçamentos, caso sejam necessárias.

#### **4.1 A INDÚSTRIA MADEIREIRA**

Até o ano de 2004 a indústria madeireira no Brasil obteve considerável crescimento, beneficiando-se inclusive pela desvalorização do real frente ao dólar, fator que proporcionou vantagem competitiva para a indústria local em comparação com os produtos internacionais. Porém, após 2004 e com a crise no ano de 2009 a situação se reverteu, registrando uma queda na produção de 36% (ALMEIDA, 2014). Após 2009 a indústria se recuperou graças à demanda do mercado interno, apesar de muitas empresas exportarem seus produtos.

Os principais tipos de madeira comercializados no país são o Pinus e o Eucalipto, servindo de base para os segmentos de madeira serrada, produção de MDF, aglomerado, papel e celulose, carvão vegetal, madeira sólida, móveis e até pisos. A madeira serrada registrou no ano de 2014 um volume de 992.557 metros cúbicos exportados, contra 746.013 metros cúbicos do produto exportados em 2013. Para o mesmo ano de 2014 os compensados também obtiveram crescimento no volume exportado com relação ao ano anterior, atingindo cerca de 1,27 milhão de metros cúbicos comercializados para fora do país (MONTEIRO, 2014). O Brasil é o maior exportador de celulose do mundo com mais de sete milhões de hectares plantados, faturou no ano de 2015 com produção de madeira R\$ 69 bilhões.

Para as empresas do setor, a certificação da FSC é de extrema importância, pois garante a qualidade da madeira e do manejo florestal, além das condições dos trabalhadores no campo. Ajudando a utilizar menos energia e beneficiando-se do carbono absorvido pelas árvores.

A região de Jaguariaíva no Estado do Paraná é a região do Brasil que possui a cadeia produtiva mais completa, com uma receita anual superior a R\$ 1,4 bilhão. Possuindo duas indústrias de celulose marrom, uma fábrica de MDF, uma de papel imprensa, outra de papel LWC, cinco fábricas de compensados, indústria de móveis e serraria (CARDOSO, 2013).

Os principais países produtores de madeira do mundo são Estados Unidos, Rússia, Canadá, Japão, Suécia, Alemanha, Polônia, França, Finlândia e Brasil.

No Brasil, as florestas plantadas ocupam cerca de 7 milhões de hectares, na maioria Pinus e Eucalipto. O país está em 4º lugar no ranking mundial de produtores de celulose, que em 2014 atingiu uma produção de 16,4 milhões de toneladas (VENTORIM, 2016).

A indústria enfrenta um período de queda do consumo interno, durante os anos de 2016 e 2017, o que acabou por impulsionar as exportações. No ano de 2016 o compensado de pinus foi exportado a uma quantidade de 1.730.467 m<sup>3</sup>, o maior valor nos últimos 10 anos, volume destinado principalmente para Estados Unidos com 28,3%, Reino Unido com 15,9%, Bélgica, 11%, Alemanha, 9,67%, e México, 4,9%. A madeira serrada foi exportada a uma quantidade de 2.166.555 m<sup>3</sup> no ano de 2016, principalmente para Estados Unidos com 42,3%, China, 12,8% e Arábia Saudita, 6,77%.

A indústria madeireira está amplamente presente na economia mundial, fator que impulsiona as exportações e o consumo interno.

A opção da diversidade impulsiona a produção mesmo que o país esteja passando por algum tipo de crise. Ainda que o crescimento não seja no mesmo ritmo do que nos anos anteriores, a estratégia das indústrias madeireiras do país tem sido focada principalmente no mercado externo que tem capacidade de absorver, ou seja, possui demanda suficiente. Assim, mesmo com faturamento menor para o ano de 2016, as empresas exportaram mais.

## **4.2 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Em questionamento junto ao gerente da Controladoria da empresa em estudo é possível verificar todo o processo orçamentário da empresa, que tem início no Planejamento Estratégico.

Anualmente a Controladoria em conjunto com a área de planejamento estratégico solicitam aos gestores os orçamentos para o ano subsequente. Cada área é responsável pelo orçamento da sua equipe, treinamentos, materiais, viagens, enfim, todos os recursos necessários. Porém é a Controladoria a detentora da maioria dos dados e a área responsável pela consolidação destes junto ao planejamento estratégico.

“A informação contábil dentro de suas demonstrações é claramente um grande instrumento de preditividade. A informação contábil torna-se preditiva porque auxilia os gestores no processo de tomada de decisão para ações futuras” (PADOVEZE, 2014, p. 28). Portanto, as informações geradas pela Controladoria são de extrema relevância para a elaboração do orçamento, dessa forma, na empresa estudada não seria diferente, e parte da Controladoria os dados necessários, garantindo a acuracidade e confiabilidade, de forma que não exponha a empresa a riscos.

Assim que são recebidos os orçamentos de cada área, os mesmos são revisados pela área de planejamento estratégico e Controladoria e, caso não sejam aceitos, são devolvidos aos gestores responsáveis para que se façam as mudanças necessárias. E assim consecutivamente, até que sejam aceitos.

Nesse momento, a Controladoria é responsável pela consolidação de todo o orçamento, junto ao planejamento estratégico, envolvendo todo o sistema contábil: ativos, projeção de compra de ativos, passivos, tributação, despesas, custos e receitas. “O sistema orçamentário é por excelência, o complemento da contabilidade financeira para identificar e mensurar os resultados esperados para o próximo período. Em conjunto com o orçamento, as projeções econômicas que mensuram os planos constantes da estratégia, consolidam o sistema de informação de Controladoria para apoiar os gestores em todo o curso do processo de gestão de planejamento, execução e controle” (PADOVEZE, 2014, p. 31).

Algumas informações dependem ainda de outras áreas. As projeções de produção da fábrica devem vir dos gerentes responsáveis pelas plantas e as projeções de produção das fazendas, por consequência, vêm da área de planejamento florestal junto aos gerentes das fazendas. Além disso, é realizado um benchmarking junto a uma empresa de consultoria que realiza tal pesquisa junto às empresas do setor, para que se possa projetar as vendas para o ano seguinte e o comportamento de mercado.

Outra questão relevante para o setor é o ativo biológico, trazendo consigo o fato de que as florestas têm orçamentos e planejamentos distintos, uma vez que cada tipo de árvore plantada, pinus ou eucalipto, leva uma determinada quantidade de anos para maturar e estar pronta para a colheita, assim como anualmente são colhidas e replantadas

as árvores, é necessário que se tenham um planejamento específico, realizada pela área florestal da empresa.

Assim, cada área tem seu orçamento aprovado e, em conjunto com os dados gerados e orçados pela Controladoria já citados anteriormente, forma-se o orçamento completo da empresa que, segundo a empresa tem por base o Orçamento Base Zero, porém ainda de acordo com a empresa, os orçamentos são realizados com base nos anos anteriores.

O período orçamentário vai de outubro a dezembro de cada ano e está diretamente ligado com o planejamento estratégico da empresa, ainda, está diretamente ligado com o EBITDA, também projetado anualmente, que gera as metas para que se obtenha a participação nos lucros e resultados.

O orçamento é consolidado pela área de planejamento estratégico e distribuído entre as áreas para que cada responsável possa realizar o acompanhamento. O processo orçamentário é realizado em planilhas eletrônicas, assim como o seu acompanhamento mensalmente realizado.

Durante o processo orçamentário a área de planejamento estratégico realiza reuniões com os gestores responsáveis de cada área para que se possa entrar em um entendimento dos itens orçados. Assim, caso a empresa preveja um ano de instabilidade econômica, ou caso sejam necessários cortes ou outras medidas drásticas, em conjunto com os responsáveis de cada setor, a área de planejamento estratégico pode se adiantar e planejar o que se deve ser feito para que não ocorram surpresas ou, para que a empresa esteja preparada para possíveis imprevistos. Dessa maneira, a organização utiliza o orçamento para tomar decisões cruciais, estratégicas, para a companhia.

Segundo LUNKES (2003, p. 18), o orçamento como é visto hoje “tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa”, que é o que ocorre no processo orçamentário da empresa em questão.

A empresa, através do orçamento, precisa estar prepara para os acontecimentos e precisa ter uma estratégia bem definida na qual o orçamento possa encaixar. Para LUNKES (2003, p. 17) *apud* DRUCKER (1998, p. 49) “cada vez mais uma estratégia vencedora exigirá informações sobre os acontecimentos e as condições de fora da

empresa, os não-clientes, outras tecnologias e mercados não atendidos atualmente. Uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Por isso a empresa em questão atualiza anualmente seu orçamento com base nas estratégias desenhadas e com base em processos detalhados, expondo-se menos aos riscos.

Na página seguinte encontra-se um fluxo onde é possível analisar melhor o processo descrito no texto acima.

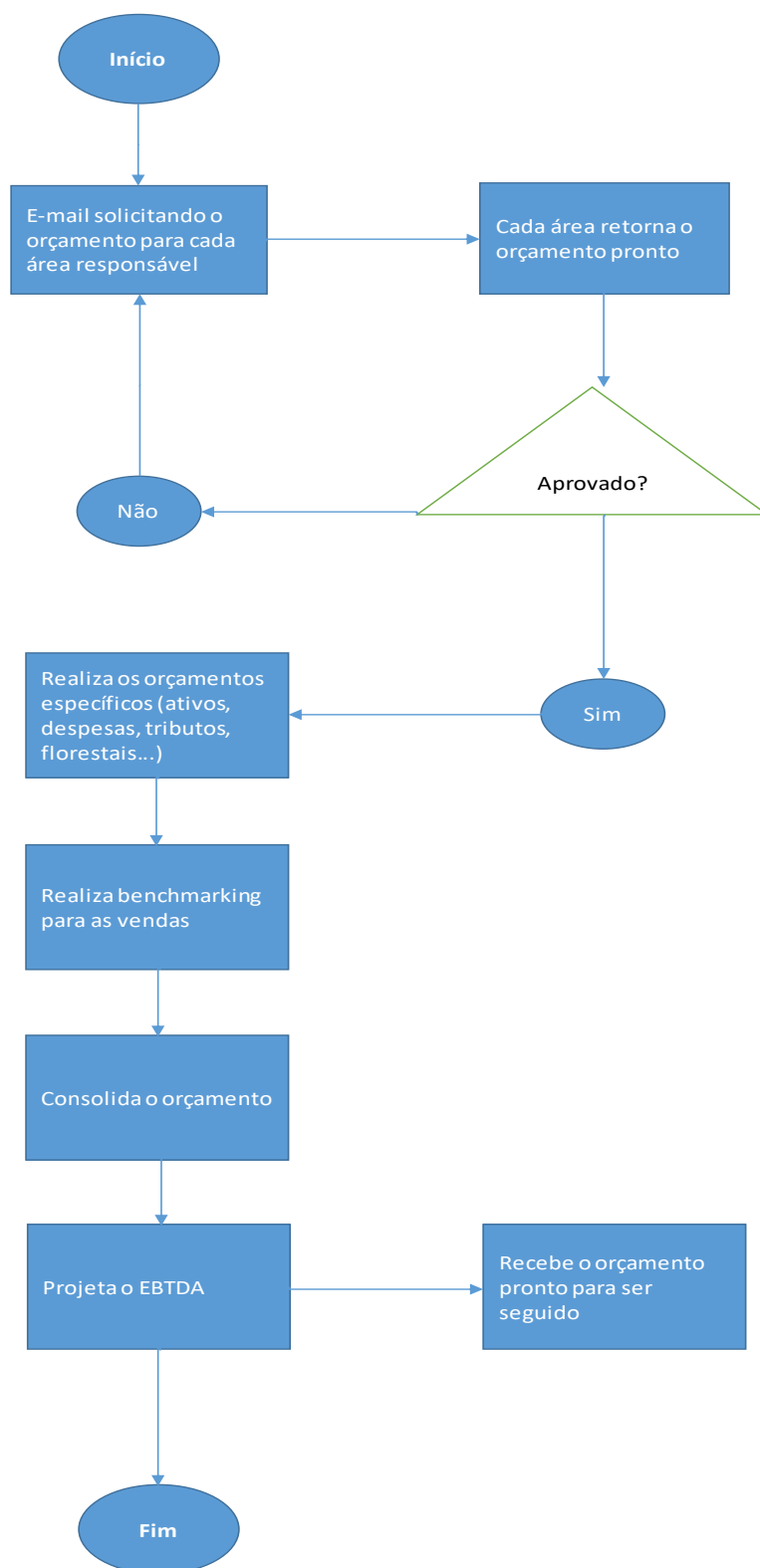


Figura 4 Fluxograma do Processo Orçamentário



### 4.3 MONITORAMENTO

O planejamento é de extrema importância para o processo orçamentário. É de a natureza humana realizar planejamentos para estar preparada para adversidades. As metas e os objetivos, intrínsecos no processo do planejamento, são a razão pela qual o planejamento existe e estão presentes em toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Porém não há apenas planejamento para que se atinja os objetivos, há também o monitoramento, o controle das ações, do que se foi planejado, garantindo assim que os resultados almejados sejam alcançados sem desvios. O processo de orçamento exige então planejamento, controle e execução.

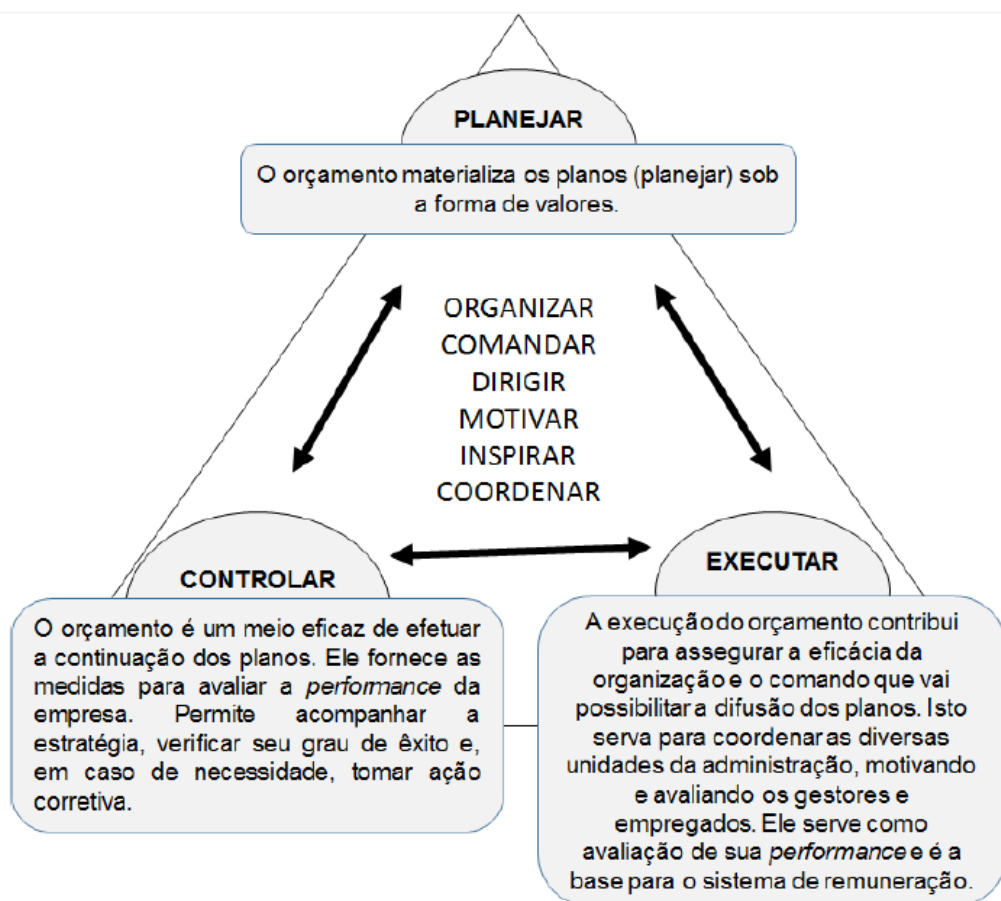


Figura 5 Processo Orçamentário  
Fonte: LIMA, 2014, p. 28 apud BOISVERT, 1999

Assim, ao questionar o gerente de Controladoria sobre o monitoramento do orçamento realizado pela companhia, tem-se que cada área é responsável pelo controle dos orçamentos específicos e, com foco na área de Controladoria, o orçamento consolidado é monitorado, bem como as despesas e receitas. Mensalmente, as áreas reportam o *status* do orçamento para que se tenha o controle do que está acontecendo na organização. Caso alguma área esteja fora do orçado ou caso haja algum imprevisto que afete drasticamente o orçamento, os gerentes e diretores responsáveis têm o dever de reportar tais números e realizar estudos com as alternativas do que pode ser feito para que o orçamento volte como o planejado, não afetando também a participação nos lucros e resultados da área. Assim, os responsáveis utilizam o monitoramento do orçamento afim de acompanhar se o que foi planejado está de acordo com o que está sendo realizado e como base para tomada de decisões estratégicas quando se fazem necessárias.

Portanto, “o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa” (LUNKES, 2003, p. 40 *apud* ANTHONY, 1970, p. 273).

O fato da empresa ligar o orçamento com a participação nos lucros e resultados é uma maneira de assegurar que será levado a sério, porém envolve o risco de ser manipulado. Por isso, mensalmente o orçamento é acompanhado pela alta administração e por isso também que é utilizado em situações necessárias para as tomadas de decisões.

O controle orçamentário então é extremamente necessário para a companhia e precisa ser acompanhado, seguindo alguns requisitos de acordo com LUNKES (2003, p. 41) *apud* GOUDEKET (2001, p. 9), “Dez Mandamentos do Controle Orçamentário”:

1. A direção da empresa deve considerar o controle orçamentário como essencial;
2. Os executivos responsáveis devem sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
3. O controle orçamentário é, em grande parte, um problema psicológico. Ignorar este aspecto é abrir caminho para o insucesso;
4. Antes de implantar-se o sistema, é essencial realizar uma análise crítica da organização. Depois da implantação do sistema de controle orçamentário, ela deverá ser repetida a intervalos regulares de tempo;
5. Deve haver um empregado responsável para cada orçamento parcial;
6. Cada tarefa determinada no orçamento deve ter uma relação causal com as atividades da empresa;

7. O controle orçamentário deve ser integral, isto é, deve abranger todas as atividades da empresa;
8. O controle orçamentário é essencial quando se quer proporcionar à direção da empresa uma base sólida para descentralizar a autoridade e as responsabilidades. Determinando e controlando tarefas, e estabelecendo preços;
9. Sozinho, o orçamento é estéril. Mas, em conjunto com o controle orçamentário, sempre alcança o objetivo colimado: uma administração eficiente;
10. Para completar o controle orçamentário, é necessário a observação estática.

Para LUNKES (2003, p. 40) *apud* WESLCH (1973, p. 35) “o controle orçamentário ou controle operacional pode ser definido, em termos simples, como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos”. Dessa maneira, o controle também está ligado à estratégia da empresa.

Tem-se então que a companhia exerce o controle orçamentário em todos os níveis afim de assegurar a acuracidade do mesmo, fazendo com que exista veracidade para que se tome as decisões com base em um orçamento confiável.

#### **4.4 RESULTADO**

A organização estudada realiza seu orçamento anualmente e tem por base os números do ano anterior, porém o que se acredita estar sendo realizado na organização é o orçamento base zero. O orçamento utilizado tendo como base os números do ano anterior remete ao orçamento contínuo e ao orçamento empresarial, para LUNKES (2003, p. 69) *apud* WELSCH (1983, p. 82) “o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias”. Dependendo da necessidade de cada negócio, o orçamento contínuo deve ser reaccessado de tempos em tempos, no caso da empresa estudada, a cada 12 meses, reprojetando os gastos referentes aos meses anteriores, com base em estudos do que se espera para o próximo ano. De acordo com os objetivos da empresa, este modelo orçamentário é o que melhor se insere no seu contexto e vem sendo aprimorado anualmente, sendo visíveis na prática as vantagens segundo LUNKES (2003, p. 70) para o orçamento contínuo:

“facilidade de orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo; incorporação de novas variáveis; e resulta em um orçamento mais preciso e detalhado”. O modelo de orçamento contínuo permite a melhoria constante, que é o que acontece na prática da empresa estudada. Anualmente estuda-se o que pode ser melhorado com relação ao ano anterior e os gestores são capazes de propor melhorias. Além disso, tal modelo confere maior precisão ao orçamento, de acordo com a realidade da empresa. De acordo com LUNKES (2003, p. 70 e 71), a desvantagem de tal orçamento está no fato de que possíveis falhas referentes aos anos anteriores podem ser repetidas nos anos subsequentes, perpetuando ineficiências do passado.

Assim como o orçamento empresarial, que tem por definição “um plano contendo as metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas no próximo período. É um plano elaborado para um nível de atividade” (LUNKES (2003, p. 62) e requer as seguintes etapas: elaboração do orçamento de vendas, orçamento de fabricação, orçamento das despesas de vendas e administrativas, projeção dos demonstrativos contábeis, orçamento de investimento, orçamento de caixa e plano de remuneração variável. A empresa estudada realiza orçamento para todos os itens citados anteriormente, com base no histórico do ano anterior. Porém, de acordo com o orçamento empresarial, o foco é nos recursos necessários para atender a demanda e a planificação das atividades da empresa, na prática orçamentária da organização os recursos são estudados anualmente para atender as demandas, mas também exigem melhoria constante (o que acontece no orçamento contínuo e no orçamento base zero), afim de diminuir os gastos, ainda, assim como o orçamento contínuo, o orçamento empresarial tem por desvantagem a perpetuação de falhas dos anos anteriores, risco que acontece na prática.

Diferentemente dos orçamentos anteriormente citados, o orçamento base zero requer justificativa e priorização de todas as atividades para que só então as decisões sejam tomadas. E é neste ponto que na prática o orçamento realizado na empresa estudada se assemelha ao OBZ, já que mesmo que os números se baseiem no ano anteriores, devem ser justificados e priorizados e servem como base para as tomadas de decisões estratégicas. No orçamento base zero, é necessário que todas as peças orçamentárias sejam feitas do zero, com justificativa para todos os itens, por cada gestor. LUNKES (2003, p. 72) *apud* CARVALHO (2002, p. 5) lista as principais características do OBZ:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades partindo de uma base “zero”;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- Fornecer subsídios para a tomada de decisão.

De forma então a comparar a teoria com o que se realiza na prática na empresa estudada, os itens citados anteriormente conferem base para a realidade. Embora a organização utilize como base os dados do ano anterior para a formulação das peças orçamentárias (referência ao orçamento contínuo, que base e estrutura ao orçamento realizado na prática), alguns princípios do OBZ são praticados. A empresa estudada foca nos objetivos e metas de cada unidade de negócio, cada unidade industrial, fazenda e centro administrativo realiza seu orçamento com base nos seus objetivos que estão diretamente ligados com o planejamento estratégico da empresa como um todo e embasados nas metas e valores. Também cada gestor ao realizar o orçamento da área específica assegura a correta alocação dos recursos baseando-se sempre no foco do negócio, que inclusive é revisado pela área de planejamento estratégico, que é a área que inclusive realiza a aprovação ou não do nível de gastos que tem critérios previamente definidos pela alta administração. E o mais importante é que a empresa utiliza tal orçamento para a tomada das decisões, definindo quais caminhos irá seguir e preparando-se para adversidades. Contudo a empresa não utiliza os demais critérios, o que leva a conclusão que na prática não há um modelo orçamentário completo e específico para as empresas e sim, os modelos que melhor se encaixam podem ser mesclados. O cuidado a ser tomado é que nem sempre a teoria pode ser exatamente praticada e assim, os gestores precisam ter em mente que muitas vezes é preciso mesclar práticas para que a organização tenha melhor aproveitamento de acordo com a realidade em que está inserida, e isto é o que acontece na empresa em estudo.

Os pacotes de decisão pregados pelo OBZ devem receber também atenção especial, em comparação com a prática na empresa. (LUNKES (2003, p. 73) *apud* PYHRR (1981, p. 6) mostra que “esse passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado, as atuais e as novas, em um ou mais pacotes de decisão. Tendo identificado e priorizado os pacotes de decisão, a administração pode alocar recursos de acordo com isso, destinando recursos financeiros às atividades mais importantes (ou pacotes de decisão), sejam elas atuais ou novas”. Após os pacotes de decisão terem sido elaborados, é realizada a revisão, baseando-se em critérios de estratégia, custo e benefício. Na prática, na empresa em estudo, os pacotes de decisão não são realizados, porém cada área recebe a quantidade de recurso financeiro que poderá administrar durante o próximo ano e os gestores realizam seus orçamentos baseados nesse valor. Além disso, a alta administração aloca os recursos financeiros com base em prioridades. Um exemplo pode ser citado como a área florestal, que precisa de novos equipamentos e por isso, deve receber mais recursos do que as áreas do centro administrativo que não despendem tanto recurso para sua manutenção. Assim, as prioridades são listadas e recebem maior atenção por parte dos gestores.

O orçamento apresenta, assim como os outros modelos orçamentários, vantagens e desvantagens. Por isso a organização, mesmo que o tenha por princípio, realiza a mescla dos orçamentos, para que se tenha o melhor modelo que se encaixe de acordo com o seu modelo econômico, mercado em que está inserida e momento econômico do país.

Além disso, é necessário realizar melhorias no que tange ao orçamento que está todo realizado em planilha eletrônica, ou seja, Excel, sem ter um programa específico, expondo a empresa a erros, falhas e enganos. Já que anualmente o orçamento, que requer grandes quantidades de informações, requer também a interferência humana nos dados inseridos e no acompanhamento realizado mensalmente, fazendo com que os riscos aumentem. “A automação permite desenvolver planos orçamentários com grande rapidez e precisão, além de possibilitar a integração dos dados entre as diferentes áreas da empresa. A quantidade de tempo e dinheiro que pode ser economizado no processo orçamentário geralmente justifica a compra ou elaboração de softwares orçamentários” (LUNKES, 2003, p. 118), vê-se então que através de um sistema eficiente de orçamento é possível não só otimizar as horas de trabalho, mas também a base para as tomadas de decisão, que requerem informações em tempo real.

Porém, ainda assim, a empresa possui um processo orçamentário completo, abrangendo todas as áreas, em linha com o planejamento estratégico. Ainda, há o controle mensal realizado, com o objetivo de assegurar que o que foi planejado esteja em linha com o que está sendo realizado.

Ainda, a empresa utiliza o orçamento para as tomadas de decisões como compra de ativos, e, no ano que passou, extremamente atingido por uma crise econômica, o orçamento, de acordo com depoimentos, foi base para tomada de decisões como desligamento de menos funcionários do que o estipulado pela matriz, corte de gastos e controle das despesas, ajudando a companhia a continuar estável em meio a um momento conturbado vivido pelo país.

Na companhia estudada o orçamento tem utilização em larga escala e é motivo de organização e planejamento durante meses para que se obtenha, para o ano seguinte, o orçamento mais confiável e real que se possa ter.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a empresa madeireira estudada no presente trabalho possui um processo orçamentário muito bem desenhado e controlado, porém é necessário monitorar pois é realizado através de planilhas eletrônicas, por isso a empresa está exposta a riscos maiores. O fator humano na elaboração e controle orçamentário expõe a empresa a riscos de falhas, erros e manipulação dos dados. Tornar o orçamento automático poderá beneficiar a empresa nas tomadas de decisão, na ampliação das informações e na incorporação de novas variáveis.

Ainda, segundo os responsáveis a empresa realiza um orçamento base zero, porém o que se vê é uma mescla dos modelos orçamentários estudados na teoria, que são o orçamento contínuo e empresarial, com base histórica, também expostos a riscos de falhas perpétuas em relação a replicação dos dados dos anos anteriores, porém com foco na redução dos gastos e flexíveis no que tange à necessidade de mudanças no orçamento. Mas carrega consigo princípios citados anteriormente do OBZ, fazendo com que essa mescla se encaixe melhor no modelo empresarial e no contexto que a empresa está inserida. O que nos leva a concluir que não há um modelo em específico que seja o melhor para a empresa e sim o estudo de vários deles que levem a um modelo praticado pela empresa, que melhor se insira em sua realidade, sendo utilizado para a busca de melhorias constantes e para a tomada de decisão baseada em recursos eficazes, verdadeiros e confiáveis.

Com toda a situação econômica que o país está passando, a empresa tem conseguido se manter estável, isso observado, graças às decisões tomadas pela alta administração tendo como base o orçamento realizado para o ano corrente. Assim, tem-se que as decisões estratégicas estão sendo acertadas e capazes de colocar a companhia em uma situação de relativo conforto com relação aos concorrentes. De acordo com LUNKES (2003, p. 106 e 107) as empresas precisam estar aptas a:

- Responder rapidamente às ameaças e oportunidades e às necessidades de clientes cada vez mais exigentes;
- Atrair e reter pessoas capazes de assumir responsabilidades, tomar decisões e trabalhar por resultados dentro do domínio competitivo;



- Prover soluções inovadoras continuamente e gerar novos conceitos empresariais;
- Operar com custos mais baixos, qualidade superior e maior eficiência;
- Aumentar o conhecimento das necessidades de clientes e focalizar melhor sua rentabilidade; e
- Prover desempenho e resultados superiores aos acionistas.

O presente trabalho, com o objetivo de observar e descrever o processo orçamentário da organização estudada em comparação com as decisões tomadas, apresenta então a importância do orçamento para a organização, como elemento vital nos sistemas gerenciais, contudo argumenta que melhoras, citados anteriormente, se fazem necessárias, contribuindo para que a organização esteja cada vez mais adequada ao ambiente atual de negócios e minimizando possíveis deficiências e riscos.

A organização, consolidada no mercado, vem aprimorando o processo orçamentário ao longo dos anos e isso é visto nos resultados alcançados. O controle do orçamento realizado, a ligação com a visão, missão e valores da empresa, a responsabilidade demandada aos gestores, a integração com o planejamento estratégico e a gestão dos recursos são as peças principais encontradas no processo orçamentário da empresa, aprimorando constantemente os resultados alcançados com ajuda do orçamento.

A organização precisa estar preparada e estrategicamente sólida para alcançar a excelência empresarial e sustentá-la. LUNKES (2003, p. 17) *apud* ABELL (1999, p. 106) que “a excelência empresarial é sustentada através do duplo planejamento estratégico: “hoje para hoje” e “hoje para amanhã””. Ambas as situações devem estar presentes no orçamento, para que a empresa se solidifique cada vez mais.

Assim, constantemente é necessário melhorar o orçamento para que a empresa esteja preparada para situações adversas. É o que a organização estudada busca anualmente, além do monitoramento e controle constantes, assegurando que o que está sendo realizado está de acordo com o que foi orçado.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga, **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo.

PARSLOE, Eric e WRIGHT, Raymond, **O Orçamento**, Ed. Abril S.A., 2001

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin e PEREIRA, Alexandre Matos, **Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão**. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 6, n. 1, p. 39-56, jan. /abr. 2011

COSTA, Alexandre Marino, MORITZ, Gilberto de Oliveira e MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos, **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais**. Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 04, v.1, nº8, jul. /dez., 2007, p.85-98

SUAVE, Ricardo, LUNKES, Rogério João, ROSA, Ereni Cristina Gonçalves e SOARES, Sandro Vieira, **Orçamento: Análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil**. UNOESC, v.12, n.2, p. 641-676, jul. /dez, 20013

FIGUEIREDO, Sandra, **Contabilidade e a gestão empresarial – A Controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV, nº 93, mai. /jun., 1995

GOMES, Regina Celi Vidal, **O Orçamento Base Zero como técnica de planejamento financeiro**. Programa de MBA em Finanças e Contabilidade, Universidade de Taubaté

FELTRIN, Débora e BUESA, Natasha Young, **Orçamento Empresarial Uma ferramenta para tomada de decisão**. Revista Gestão e Negócios, v.4, nº1, 2013

DOS SANTOS, Philipe Laperche, NAKAMURA, Micheli de Souza Silva, DE ARAUJO, Jean Marcos, PORTELA, Jaqueline Elizabeth Marques, DE OLIVEIRA, Murilo Cesar, DE PAULA, Diego Olimpio, **Orçamento**. Departamento de Engenharia, Pontifícia Universidade Católica, Junho/2013

FRANGIOTTI, Anderson Tadeu, **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**, Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Universidade de São Paulo, 2011

LOPES, Hilton de Araújo e BLASCHEK, José Roberto, **Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?**, IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis/SC – Brasil, 2005

GONÇALVES, Ana Elisa e SIDÔ, Josiane de Fátima, **Orçamento Base Zero**, 2014

PADOVEZE, Clóvis Luís, **Práticas contábeis internacionais (IFRS) versus orçamento como informações preditivas**, Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT – v. 1, n. 1, jul. /dez 2014, p. 23 – 32

DE LIMA, Andréia, **Processo orçamentário como ferramenta de tomada de decisão**, Universidade do Oeste de Santa Catarina, MBA em Gestão Financeira e Controladoria, 2014

LUNKES, Rogério João, **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2003

CREMONEZZI, Aleandra Alves, DA SILVA, Aline Barreira, DA SILVA, Jessica Candido, SILVA, Taianne Cristina Russafa, FEITAL, João Carlos de Campos, **Orçamento Empresarial: uma revisão teórica**, CEUNSP, Curso de Ciências Contábeis, 2010

EISENHARDT, K.M. **Building theories from casestudy research**. *Academy of Management Review*, 1989, v.14, n.4, p.532-550

GRASSI. D., **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** (Traduzido da versão de Robert. K.Yin.) Metodologia Científica Aplicada. 2010

ZAMBONI, Leonardo Borges, **O orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, 2010.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development. Washington, DC. 1971.

DO NASCIMENTO, Artur Roberto, **Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: Um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes**. XII SIMEP, Bauru – SP, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II, 2009

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. Ed. Atlas, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Ed. Prentice Hall, 2000.

DE ALMEIDA, Ederson, **Evolução da Produção da Indústria da Madeira no Brasil**, Celulose Online, 2014. <http://celuloseonline.com.br/setor-madeireiro-ederson-de-almeida-evolucao-da-producao-da-industria-da-madeira-no-brasil/>

Acessado dia 05/07/2017 às 20h.

MONTEIRO, Lucas, **Indústria de Madeira Brasileira Demonstra Crescimento das Exportações em 2014**, Florestal Brasil, 2014. <http://www.florestalbrasil.com/2015/01/industria-de-madeira-brasileira.html>

Acessado dia 05/07/2017 às 20h35.

ZERBINI, Fabíola, FSC – **Cenário da Madeira no Brasil**, 2012 – 2013.

CARDOSO, Paulo, **Jaguariaíva no Paraná tem a mais completa cadeia produtiva existente no país**. Painel Florestal, 2013.

<http://www.painelflorestal.com.br/o-maior-cluster-florestal-do-brasil-esta-em-jaguariaiva-pr>

Acessado dia 06/07/2017 as 12h47.

**VENTORIM, Kelly, O Brasil e um dos maiores produtores de florestas plantadas do Mundo**, SEMAGRO, 2016.

<http://www.semagro.ms.gov.br/o-brasil-e-um-dos-maiores-produtores-de-florestas-plantadas-do-mundo/>

Acessado dia 06/07/2017 as 13h06.

**Indústrias brasileiras de compensado melhoram negócios internacionais**, ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente

<http://www.abimci.com.br/industrias-brasileiras-de-compensado-melhoram-negocios-internacionais/>

Acessado dia 06/07/2017 às 22h50

**Indústria de madeira exportou volume maior, mas faturou menos**, ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente

<http://www.abimci.com.br/industria-de-madeira-exportou-volume-maior-mas-faturou-menos/>

Acessado dia 06/07/2017 às 22h50